



Gestão de Processos e Rotinas Administrativas em Empreendimentos Coletivos para Geração de Trabalho e Renda



**Gestão de Processos e
Rotinas Administrativas em
Empreendimentos Coletivos para
Geração de Trabalho e Renda**



Santa Maria, RS
2015

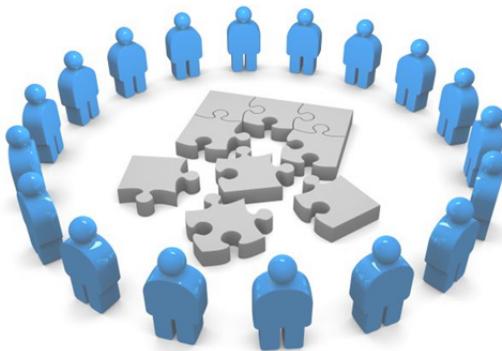
A Incubadora Social da UFSM tem apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) e do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) por meio da Secretaria Nacional de Economia Solidária (Senaes) através do edital 89/2013



MCTI



GESTÃO DE PROCESSOS E ROTINAS ADMINISTRATIVAS EM EMPREENDIMENTOS COLETIVOS PARA GERAÇÃO DE TRABALHO E RENDA



Esta cartilha trata de maneira breve de definições em torno da estrutura, processos, instrumentos de gestão que fazem parte do mundo do trabalho e da autogestão sem se afastar das reflexões e dos princípios da Economia Solidária e da organização coletiva. Nosso objetivo com esta cartilha é despertar algumas reflexões para apoiá-lo na criação, diferenciação ou gestão do seu empreendimento solidário.

Boa Leitura!

1. O Trabalho

O trabalho é uma importante forma de realização do ser humano. É o trabalho que produz vida, alimento, habitação, saúde e educação. O trabalho garante a construção e a consolidação das cidades e sociedades, que são o resultado de um conjunto de trabalhos que são trocados. Todos são donos do seu potencial de trabalho. Essa é a maior riqueza do ser humano. Com o trabalho, é possível produzir melhorias na condição de vida atual e, também, das gerações futuras (BRASIL, 2008). Trabalhar é um direito do ser humano. A auto organização produtiva, através da economia solidária, tem sido uma resposta importante de trabalhadores e trabalhadoras às transformações no mundo do trabalho. Trata-se de uma alternativa de geração de trabalho e renda pela via da produção que combina os princípios de autogestão, cooperação e solidariedade na realização de atividades de produção de bens e de serviços, distribuição, consumo e finanças.

Ao se pensar no trabalho em empreendimentos coletivos não podemos deixar de pensar nas rotinas administrativas, nos processos e nas ferramentas de gestão disponíveis para profissionalizar o trabalho. Contudo, neste modo de produzir é importante observar que precisamos considerar o ser humano na sua integralidade, isto é, como sujeito e finalidade da atividade econômica. Deste modo, os processos e as rotinas não devem ser pensados de forma tradicional, com estruturas hierárquicas de poder e mando. Os processos e rotinas em empreendimentos coletivos devem ser pautados nos princípios da autogestão porque ela aponta para uma nova estratégia de desenvolvimento que se expressa em diferentes dimensões: democratização da gestão da atividade econômica; justa distribuição dos resultados alcançados; participação junto à comunidade local em processos de desenvolvimento sustentável; preocupação com o bem-estar dos trabalhadores e com a preservação do meio ambiente; e relações com outros movimentos sociais e populares de caráter emancipatório.

2.Auto Emprego

Auto emprego ou auto ocupação é uma situação na qual o trabalhador fornece a si próprio seu equipamento, participa diretamente da atividade produtiva, sua renda não é previamente definida, seu objetivo principal é prover seu próprio trabalho (meio de subsistência) e não valorizar seu capital (acumulação de capital). É uma forma de produzir que não está baseada no assalariamento e nas taxas de lucro. É uma situação de trabalho na qual o trabalhador independente controla seu processo de trabalho. O auto emprego pode ocorrer também em uma propriedade coletiva, ou seja: grupos ou associações onde as pessoas possam trabalhar produzir, vender e consumir produtos que geram valor para os consumidores finais, ganhando dinheiro estabelecendo relações de trabalho sem explorar as pessoas que participam do empreendimento.

2.1 Geração de Trabalho e Renda

A geração de trabalho e renda compreende a criação de novas e pequenas unidades produtivas ou a expansão das já existentes. Significa estimular ou permitir que as pessoas iniciem negócios próprios dirigidos ao mercado de forma cooperada, associada, ou individualmente. Significa também a geração de atividade econômica, por meio de pequenos negócios individuais ou em associação/cooperação. Observe que não existe a figura do patrão e do empregado. Todas as decisões que envolvem o empreendimento devem ser apresentadas e discutidas por todos.

Esse jeito diferente de organizar um negócio precisa que todas as pessoas do grupo aprendam a trabalhar de forma PARTICIPATIVA E COLETIVA. Participar de um grupo significa “ser parte”, ou seja, ajudar a tomar decisões. Significa também “ter parte”, ou seja, receber pelo seu esforço. Todas as decisões que envolvem o grupo devem ser apresentadas e discutidas com todos. A gestão é construída com base na PARTICIPAÇÃO COLETIVA. A participação coletiva em um empreendimento de economia solidária implica em aprender a fazer uma GESTÃO PARTILHADA.

2.2 A Gestão Partilhada



Pode ser entendida como uma das partes mais desafiadoras do empreendimento. Cada pessoa que participa deve se esforçar para conhecer, compreender e acompanhar todos os processos do empreendimento. É fundamental que cada participante estude um pouco de contabilidade, comércio justo, dinheiro, lucros, juros, legislação, técnicas de compra e vendas. Quem não sabe dar opiniões por desconhecer os processos e a realidade do grupo tem dificuldades de ser útil e ajudar nas decisões. Esses são conhecimentos que não podem ficar na mão de poucos. Uma gestão partilhada significa ADMINISTRAR o empreendimento com a colaboração de todos os participantes, observando as diretrizes gerais da autogestão e dos princípios da economia solidária. Na gestão partilhada é importante que as pessoas envolvidas possam atuar, em forma de rodízio, em todas as etapas dos processos produtivos e postos do empreendimento.

2.3 O que são os Processos Produtivos?

Toda organização desenvolve diversas atividades que juntas levam à produção de resultados. Essas atividades em conjunto podem ser enquadradas como processos, que, de forma integrada, trabalham para atingir os objetivos principais de um grupo. Dito de forma simples são os conjuntos de atividades necessárias para o trabalho que será realizado pelo grupo. Essas atividades devem ser bem definidas e organizadas para gerar resultados satisfatórios e atingir os objetivos do empreendimento. Várias atividades que podem ser agrupadas em torno de uma etapa da produção vão gerar um processo.

Por exemplo:

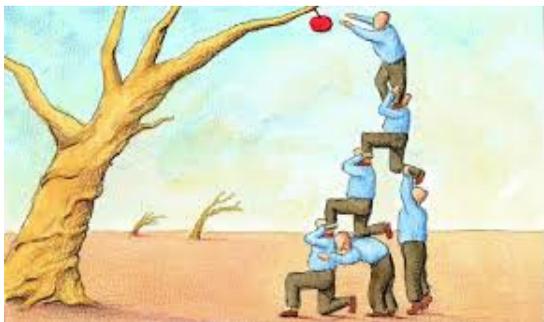
Para se criar um produto a ser comercializado é necessário, pesquisar o que já existe no mercado, verificar as matérias primas que podem ser usadas, os equipamentos que serão necessários para fazer o produto, levantar o custo de produção, verificar quantas pessoas serão necessárias na produção, quanto tempo levará cada peça, definir o preço final, definir como e onde será comercializado. Enfim, esse conjunto de atividades, poderia se chamar de processo de criação ou desenvolvimento de produtos. Detalhar bem as atividades e as formas de realizá-las permite a melhoria dos produtos e atividades. Permite também que outras pessoas aprendam sobre o trabalho melhorando a capacidade de decisão coletiva do grupo. O planejamento dos processos é fundamental para a aprendizagem do grupo e o ideal é que esse processos sejam feitos com um PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO.

2.4 Planejamento Participativo da Gestão de Processos

O planejamento participativo é uma característica inerente à economia solidária. A concepção de autogestão é o exercício da democracia plena com o efetivo envolvimento consciente dos trabalhadores nas definições de temas e questões que lhes dizem respeito. Nos empreendimentos cooperados a maneira como se estabelecem ou são resolvidas as relações de poder, cooperação, disputa, entre os auto empregados é uma dimensão extra econômica e essencial para o bom desempenho do empreendimento. A discussão sobre o papel de cada um deve contemplar a construção de espaços participativos e democráticos de tomada de decisão. Planejar a estrutura organizacional do empreendimento coletivo significa definir as tarefas e o nível de poder de cada um de forma consensual e harmônica. Significa também decidir coletivamente como se dará a relação do grupo com o mercado e com os parceiros. Participar de forma direta e igualitária nas decisões torna o participante igualmente responsável pelo que deu certo e também pelo que deu errado no grupo. Isso se chama RESPONSABILIZAÇÃO.

Anotações

2.5 Responsabilização



Uma vez decidido, a divisão de tarefas não pode deixar dúvidas sobre quem é a pessoa diretamente responsável por cada etapa do processo. Assumir uma tarefa gera responsabilidade do indivíduo para com o grupo. Assumir tarefas é também assumir a responsabilidade pelos resultados. Quanto mais diluídas no grupo as responsabilidades, maior a chance de fracasso do negócio.

Existem também as responsabilidades que devem ser atribuídas A TODOS os participantes dos empreendimentos coletivos de economia solidária, são elas:

- Socializar os meios de produção e os produtos do trabalho.
- Agir e incentivar a democracia e participação nas relações cotidianas de trabalho.
- Organizar a gestão de forma autônoma e participativa.
- Promover a integração entre a vida econômica, social, e espiritual.

3. Sustentabilidade do Empreendimento

É a capacidade do empreendimento de prosseguir funcionando, melhorando seus produtos ao longo do tempo de forma a gerar benefícios para os produtores e para os consumidores. Entretanto esse conceito não oferece elementos suficientes para que a sustentabilidade possa ser medida em um projeto específico. No caso de empreendimentos econômicos cooperativos a sustentabilidade deve conter TRÊS DIMENSÕES: a ambiental, a social e a econômica.

3.1 Dimensão Social

A sustentabilidade social representa a capacidade do empreendimento de obter legitimidade social, aceitação por parte dos beneficiários e daqueles que estão em seu entorno. Pressupõem também a aceitação por parte da comunidade, aqueles que vivem no entorno do empreendimento devem percebê-lo como um elemento que gera mudanças e avanços sociais expressivos.

3.2 Dimensão Ambiental

Capacidade do empreendimento de minimizar os impactos ambientais decorrentes da sua implantação e operação, atendendo todas as exigências da legislação ambiental brasileira.

3.3 Dimensão Econômica

Também conhecida como viabilidade do empreendimento, representa sua capacidade de gerar renda suficiente para cobrir, no longo prazo suas despesas correntes e para recompor o capital desgastado, bem como financiar novos investimentos necessários à manutenção ou a expansão de sua participação no mercado. Essas são exigências que se aplicam a qualquer empreendimento produtivo de natureza comercial. O empreendimento só terá viabilidade econômica se ele puder garantir aos beneficiários um aumento de sua renda no longo prazo. Para efeito de cálculo da sustentabilidade econômica uma remuneração básica dos participantes deve estar incluída nas despesas correntes do empreendimento.

A sustentabilidade do empreendimento surge a partir de um bom processo de PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

4. Planejamento Estratégico

Para todo empreendedor que deseja crescer, um dos primeiros passos é entender como iniciar a montagem de um planejamento que proporcione boas chances de sucesso no negócio. Planejar estratégias é uma arte que requer eficiência, informações adequadas e conhecimento de mercado, para que as decisões tomadas estejam bem casadas com a visão de futuro do grupo.

Costumamos associar as técnicas de planejamento estratégico a modelos autocráticos de gestão, entretanto, o planejamento estratégico é uma ferramenta importante de gestão seja qual for a empreitada a se realizar. Observe que em nosso cotidiano fazemos quase que diariamente planejamentos. A maioria dos eventos de nossa vida são planejados mesmo que intuitivamente. Quer um exemplo? Imagine que você deseje viajar, construir uma casa ou organizar uma festa. A viagem, a casa, ou a festa não irão se realizar apenas porque você assim deseja. As idéias mesmo que venham de nossos corações e vontades, para se concretizarem no mundo real (além da nossa mente) é preciso construí-las passo a passo.

Se você quiser realizar uma festa, por exemplo, certamente sua intenção é que tudo dê certo, mas para que no final tudo saia da melhor forma e os convidados saiam satisfeitos é necessário um cuidadoso planejamento. Então, observe esta palavra: PLANEJAMENTO. Para que a festa aconteça é preciso planejar o local para acomodar os convidados, a lista de convidados, a data ideal, o cardápio, a distribuição dos convites, a música, os garçons, e ainda conciliar tudo isso com quanto dinheiro temos para gastar, enfim. Todas as etapas da festa poderiam ser realizadas

de diferentes modos, mas você certamente irá escolher a melhor maneira de executar cada tarefa, ou seja, a melhor estratégia para atingir a satisfação de seus convidados. A expressão planejamento estratégico, pode em um primeiro momento soar como algo complicado, mas em resumo, planejar estrategicamente é apenas organizar suas idéias. É imaginar aonde se quer chegar e pensar em cada detalhe que será necessário definir e organizar para que se consiga atingir o que se quer.

Se para uma festa precisamos fazer tudo isso, imagine quando queremos um negócio. Empreender requer mais que uma idéia na cabeça, e vontade de realizar. É necessário muito planejamento, mão na massa, e tempo para discutir os problemas. Dentro de um grupo ou empreendimento é aconselhável, para todas as situações, que o plano esteja traçado no papel antes que seja colocado em ação. Não esqueça que nos empreendimentos coletivos todos devem conhecer os processos e participar das decisões, então, o planejamento é um mapa para orientar as pessoas sobre como devem realizar seus esforços para contribuir com o planejamento e realizar as metas traçadas pelo grupo.

O planejamento ajuda na sustentabilidade do empreendimento porque ajuda o grupo a resolver antecipadamente os problemas e a decidir como devem ser priorizadas ações e recursos. Portanto, o início de todo planejamento estratégico passa por algumas definições simples:

- Quem somos?
- Qual a nossa missão?
- Qual a relevância do nosso negócio para o mercado? Afinal, aonde queremos chegar?
- Quais as pessoas envolvidas nesse planejamento?
- Quem deve ter participação importante nas análises que traçarão os caminhos do grupo?

-
- Definidos os papéis de cada um, é o momento de ter em mãos o máximo de informações que lhe darão uma visão mais completa do mercado. Saiba de tudo que se refere à análise de mercado, crescimento e desenvolvimento das pessoas, produtos similares e áreas e mercados para atuar.

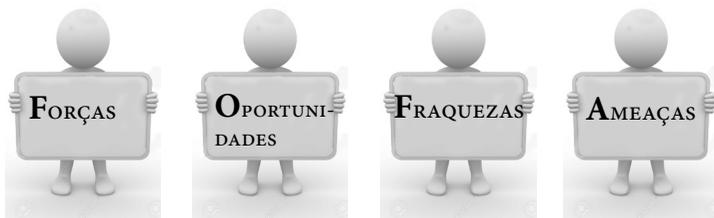
4.1 Etapas do Planejamento em um Empreendimento Solidário

O processo de planejamento de um empreendimento de geração de trabalho e renda envolve **duas** etapas distintas:

1º ETAPA: Realização de um Diagnóstico

Essa atitude possibilita que o grupo discuta e reconheça sua situação social, geográfica, ambiental e econômica. Isso significa pensar objetivamente sobre a realidade, desenvolvendo uma visão coletiva e compartilhada sobre a real situação do empreendimento.

Para ajudar a organizar as idéias podemos pensar nas seguintes palavras-chave:



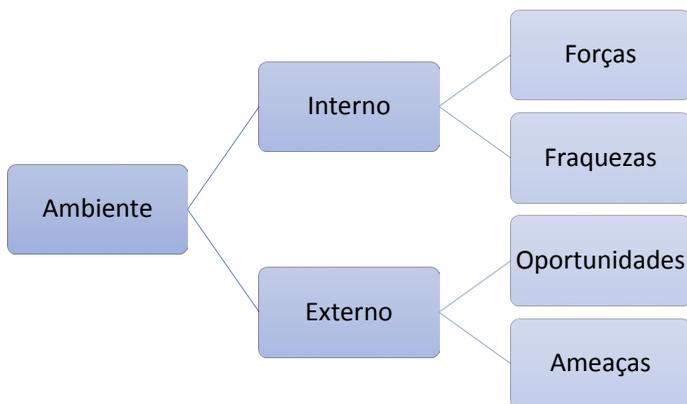
Essas palavras nos remetem as seguintes perguntas: Quais são as forças do empreendimento? Quais são as fraquezas? Existem oportunidades que podem ser aproveitadas? Quais são as ameaças ao empreendimento?

Observe que as forças e fraquezas podem ser modificadas por ações e decisões INTERNAS do empreendimento. São relacionadas à gestão interna do grupo. As forças e fraquezas podem ser modificadas pelo grupo.

Observe também que as AMEAÇAS E OPORTUNIDADES são acontecimentos EXTERNOS ao empreendimento. São decisões e fatos do mercado onde o empreendimento atua. As ameaças e oportunidades geralmente não podem ser modificadas pelo grupo mas podem ser monitoradas pelo grupo.

Como aprimoramento do processo de gestão para um planejamento estratégico podemos organizar estas questões (FORÇAS, FRAQUEZAS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES) em uma ferramenta chamada de **Matriz FOFA**.

Organizando as idéias para planejar:



Matriz FOFA			
Ambiente Interno (controláveis)		Ambiente Externo (incontroláveis)	
FORÇAS	Faça aqui uma relação de pontos fortes	Faça aqui uma relação de ameaças as atividades do empreendimento	AMEAÇAS
FRAQUEZAS	Faça aqui uma relação de pontos fracos	Faça aqui uma relação de ameaças às atividades do empreendimento	OPORTUNIDADES

Após ter pensado na FOFA (forças, fraquezas, ameaças, oportunidades) é hora do grupo partir para a segunda etapa que é a **CONSTRUÇÃO DOS OBJETIVOS**.

2º ETAPA: Construção de Objetivos

A definição dos objetivos é a definição do que queremos fazer. As metas são o que precisaremos fazer para alcançar os objetivos como prazos e indicação de recursos necessários para alcançá-lo. A cada objetivo devem estar associados uma ou mais metas.

Conhecendo as forças e fraquezas, ameaças e oportunidades o grupo pode traçar em conjunto os objetivos de curto, médio e longo prazo. Os objetivos devem ser consenso e compartilhados por todos. O ideal é que o Planejamento seja um documento onde as pessoas possam ler e entender o que foi planejado. Assim, tudo deve ser colocado no papel e de preferência ficar visível para todos no dia a dia do grupo.

Veja na página seguinte uma sugestão de roteiro a ser seguido para elaborar o documento:

Anotações

Planejamento Estratégico do Empreendimento

1. Qual é a nossa visão? _____

2. Qual é a nossa missão? _____

3. Quais são os nossos valores? _____

4. Matriz FOFA

Matriz FOFA			
Ambiente Interno (controláveis)		Ambiente Externo (incontroláveis)	
FORÇAS	Faça aqui uma relação de pontos fortes	Faça aqui uma relação de ameaças as atividades do empreendimento	AMEAÇAS
FRAQUEZAS	Faça aqui uma relação de pontos fracos	Faça aqui uma relação de ameaças às atividades do empreendimento	OPORTUNIDADES

5. Quais são os nossos objetivos?

5.1 Objetivo 1: _____

Meta 1: _____

Meta 2: _____

Meta 3: _____

5.2 Objetivo 2: _____

Meta 1: _____

Meta 2: _____

Meta 3: _____

Período de vigência: ___/___/___ até: ___/___/___

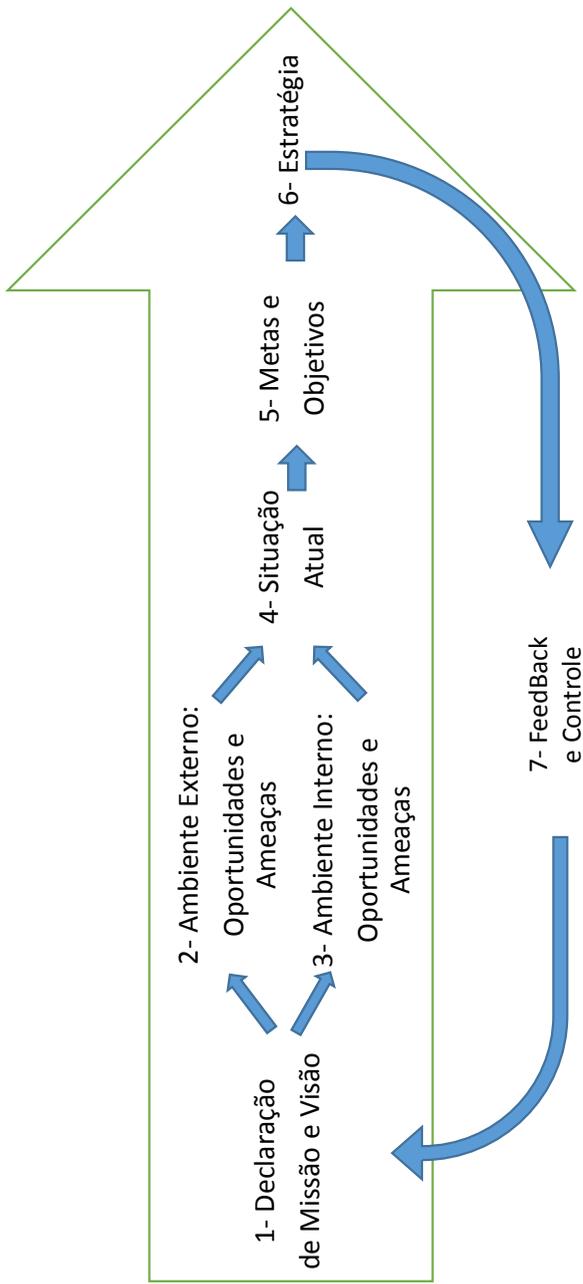
Data da última atualização: ___/___/___

5. Acompanhamento e Controle dos Processos e do Planejamento

Não esqueça que o planejamento é uma previsão e a realidade é dinâmica, e muitas vezes nos obriga a rever os planos. Por isso o planejamento e os processos devem ser revistos com frequência. Rever o planejamento ajuda o grupo verificar o que já foi realizado, o que ainda deve ser feito e priorizado e quais as mudanças são necessárias sempre que a realidade ou a situação obrigar. Em um grupo de trabalho coletivo estas mudanças sempre devem ser discutidas com todos.

Outro ponto a prestar a atenção é que sair do papel e ir para a realidade pode muitas vezes ser um tema complicado para o empreendedor. Portanto, a primeira coisa que devemos levar em consideração na parte da execução é analisar como fazemos o que fazemos. Ou seja, qual é a forma como conduzimos o processo de pessoas/equipe, a estratégia e nossos planos operacionais. Quanto mais organizada e bem feita for essa execução, mais poderemos medir o nível de maturidade do empreendimento.

Veja na página seguinte um resumo de tudo que estudamos sobre o processo de planejamento estratégico:



Referências

Guia de geração de trabalho e renda: nova perspectiva na elaboração de políticas públicas, programas e projetos de geração de trabalho e renda. – Brasília: Fundação Banco do Brasil; São Paulo: Instituto de Políticas Públicas Florestan Fernandes, 2008.

Expediente

Prof. Paulo Afonso Burmann
Reitor

Profa. Teresinha Heck Weiller
Pró-Reitoria de Extensão

Equipe - Grupo de Trabalho
Adm. Schilei Stock Ramos
Prof. Fabio Jardel Gaviraghi
Profa. Caroline Goerck
Prof. Flavi Ferreira Lisboa Filho

Conteúdos elaborados por
Schirlei Stock Ramos

Projeto Gráfico e Diagramação
Rafael Saggin Alves

(55) 3220-9532 • (55) 3220-8366
incubadorasocial@ufsm.br

Av. Roraima, 1000 - Cidade Universitária
Prédio da Reitoria, 9º andar
Bairro Camobi, Santa Maria/RS
CEP 97105-900



